

УДК 159.9, 65.013

ББК 88.4

B29

Hilfe, mein Chef ist ein Affe

Ganz natürliche Erklärungen für unser Verhalten

(«**Help, mijn baas is een aap!**», «**Dierbare collega's**»)

Фотографии публикуются с любезного разрешения зоопарка Апенхел, Нидерланды. Все права защищены.

Цитата из «Голой обезьяны» Д. Морриса на 4-й странице обложки дана в переводе В. Кузнецова.

Перевод с немецкого Ирины Левченко

ван Вен П.

B29 Help! Мой босс — обезьяна! Социальное поведение на работе с точки зрения биологии / Патрик ван Вен ; [пер. с нем. И. И. Левченко]. — М. : Азбука Бизнес, Азбука-Аттикус, 2018. — 176 с. : ил. ISBN 978-5-389-13305-1

«Ваш босс — на самом деле просто обезьяна в костюме», — утверждает голландский биолог и коуч Патрик ван Вен, чей солидный опыт наблюдений за приматами в зоопарке и общения с коллегами в многочисленных компаниях лег в основу книги, которая стала настоящим бестселлером в Европе и выдержала уже 17 переизданий. В последнее, обновленное, издание включены уникальные фотографии животных, сделанные автором и его помощниками, — потрясающий калейдоскоп эмоций, на которые способны наши ближайшие родственники обезьяны, яркая иллюстрация «всего человекообразного». Не побоявшись сравнить себя с обезьянами, вы начнете лучше понимать действия своих коллег и руководителей и намного эффективнее строить взаимоотношения на рабочем месте.

УДК 159.9, 65.013

ББК 88.4

ISBN 978-5-389-13305-1

© Patrick van Veen, текст, 2006, 2007

© Jan Vermeer, Lilian Bartens, Maarten van der Voorde, Maurice Groot, а также: Patrick van Veen, Chantal van der Meulen (Apemanagement®), фотографии

© Левченко И.И., перевод на русский язык, 2017

© Издание на русском языке, оформление.

ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус», 2018

Азбука Бизнес®

Содержание

1. О ЧЕМ ЗДЕСЬ ВООБЩЕ РЕЧЬ?	7
Лиха беда начало... ..	7
Быстрое решение — не всегда лучшее	8
Правда ли во всем виноваты гены?	9
Люди — тоже обезьяны?	11
Начальник — этолог?	14
2. ИГРЫ В БОРЬБЕ ЗА ВЛАСТЬ	21
Кто тут начальник?	21
Женская сила	24
Власть в моих руках!	29
Всегда к вашим услугам, ваша милость!	38
Хочу быть лидером!	40
Будешь моим другом?	45
Хорошо это или плохо?	54
3. КАК КОЛЛЕГА КОЛЛЕГЕ	55
Используйте груминг!	56
Приятного аппетита!	62

4. НАЗАД, В ДЕТСТВО	67
Подражатели	67
Ку-ку, я здесь!	70
Будешь со мной играть?	73
5. ПЕРЕСТАНОВКИ	76
Позвольте представить: новый коллега	77
Позвольте представить: новый начальник	82
Позвольте представить: наш новый партнер	83
Мы уладим это по-другому!	90
Мы перестраиваемся!	95
Сейчас же отпусти моего ребенка!	99
Все-то начальник делает по-новому	103
6. ТАКОЙ СТРЕСС!	107
Так что же такое стресс?	107
Как рождается стресс?	109
Как определить, что у кого-то стресс?	111
К каким последствиям приводит стресс?	113
Можно ли помириться без стресса?	115
7. ЧУВСТВА	120
Что такое коммуникация?	120
Я все вижу!	126
Я носом чую!	136
Я все чувствую на ощупь!	139
Я все слышу!	140

8. ТРИ ОБЕЗЬЯНЫ	142
Я тебя не вижу, не обоняю, не осязаю и не слышу!	143
Слепые слышат, глухие видят	147
Обманули!	148
9. ИЗ ПЕРВЫХ РУК	157
Грамотно употребляйте власть!	158
Быть примером!	160
Не забывайте про груминг!	161
Обращение с «детьми»	162
Перемены? Ум хорошо, а два лучше!	164
Правильно осуществляйте коммуникацию!	168
И напоследок — самое интересное!	171

1. О чем здесь вообще речь?

Лиха беда начало...

Когда я только начинал изучать биологию в университете, мне вложили в руки лупу, микроскоп, принадлежности для рисования и хирургические инструменты. С помощью первых трех предметов из этого списка мне надлежало по всем правилам науки наблюдать за биологическими структурами и скрупулезно фиксировать увиденное. В хирургический набор входили пинцеты, скальпели и маленькие ножницы. Вооружившись ими, я должен был изучать растения и животных до мельчайших подробностей, касающихся в том числе и социального поведения живых существ. К сожалению, это не всегда приятно. К примеру, с помощью малюсеньких ножниц мне приходилось препарировать половые органы кузнечиков, чтобы разобраться в том, как они спариваются.

Закончив учебу, я работал во множестве разных организаций, в том числе десять лет в страховой компании. Тогда я впервые заметил, что руководители и сотрудники нередко пользуются «инструментами для препарирования»: с помощью «пинцетов» и «скальпелей» они «препарируют» должности, действия и системы своих подчиненных или коллег и пытаются повлиять на их поведение. Но очень часто у этих людей отсутствуют способности к наблюдению: они или наблюдают недостаточно, или не наблюдают вовсе!

Позднее, изучая менеджмент, я пришел к неутешительному выводу: многие заинтересованы только в том, чтобы «резать» и «препарировать». Я же и во время учебы не питал особой любви к хирургическим инструментам и поэтому решил сосредоточиться на наблюдениях. Как вести наблюдения, я знал благодаря своему образованию биолога. Намного сложнее для меня оказалось разобраться в том, что я заметил. Поэтому я обратился к нашим ближайшим «родственникам», обезьянам. Я начал сравнивать их поведение с тем, что я наблюдал в офисе. Так мне постепенно удалось понять, почему люди ведут себя на работе тем или иным образом.

- ▶ Умный руководитель должен обладать острым зрением: наблюдение — залог успеха.

Эта книга написана на основе моих наблюдений. Она представляет собой интерпретацию того, что мне довелось наблюдать и что я до сих пор наблюдаю ежедневно. Я надеюсь снабдить руководителей инструментом, который поможет им внимательнее присмотреться к поведению коллег и подчиненных и понять, что это поведение означает. Кроме того, я хочу дать читателям представление о том, что каждый день происходит в вашем офисе.

Быстрое решение — не всегда лучшее

В случае конфликта руководитель, как правило, ищет быстрое решение или ответ. Понятие «руководитель», конечно, очень широкое. Каждый, кто стремится повлиять на поведение других людей, — в своем роде руководитель, будь то директор компании, футбольный тренер или родители. Когда я изучал менеджмент, нам тоже предлагали различные «инструменты» для разрешения типичных конфликтов. Но правда ли, что для того, чтобы быть успешным руководителем, достаточно лишь иметь в запасе несколько типичных приемов и навыков?

- ▶ Чтобы правильно ответить на вопрос, надо его понять.

Лично я не приверженец этого подхода. Я считаю, что глубокое понимание дает гораздо больше, чем скорость решения или ответа. Гуру менеджмента и автор популярных книг Стивен Кови придерживается сходной точки зрения: он пишет о том, что многие руководители не обращают внимания на то, насколько быстрое решение эффективно в долгосрочной перспективе. Главное для них — избавиться от проблемы. Мы с Кови сходимся во мнениях: для того чтобы успешно влиять на поведение других в долгосрочной перспективе, руководителю необходимо разбираться в поведении людей. Более эффективные решения удастся найти, если наблюдать за конфликтом со стороны. В этом, как я считаю, и заключается ценность глубокого подхода: успешно работать можно, только поняв суть конфликта и разобравшись в его причинах. К сожалению, руководители часто не желают усвоить этот урок добровольно.

Я не могу предложить в этой книге универсального рецепта, который помог бы избавиться от всех проблем. Однако я могу объяснить, как наблюдать за поведением окружающих на работе, чтобы в нем разобраться. Так вы тоже сможете понять, почему кто-то из сотрудников постоянно уходит на больничный или коллега переносит совещание.

Правда ли во всем виноваты гены?

В конце 1980-х разгорелись нешуточные дебаты на тему: «Врожденное и приобретенное поведение». Дискуссии об этом не прекращаются и сегодня. Одно время приоритет отдавался убеждению, что нами полностью управляют инстинкты. Этому убеждению противостоит «теория внешней среды». Она утверждает, что наше поведение определяется исключительно воспитанием и условиями внешней среды. На эти противоборствующие теории постоянно ссылаются в публикациях

по менеджменту и педагогике. То и дело печатаются результаты исследований, подтверждающие то одну, то другую точку зрения. Я не хочу делать выбор в пользу одной из них. Ведь на самом деле у нашего поведения три основы. Первая — это наша генетическая предрасположенность, то есть все, что заложено в наших генах. Это как жизненно необходимые функции, например дыхание, так и цвет волос, рост или эмоции. Очевидно, склонность к иерархии тоже заложена в наших генах.

Вторая основа — это социальное окружение, которое оказывает на нас многообразное влияние. Оно определяет, насколько мы проявляем наши эмоции, а также то, как мы относимся к иерархиям.

И наконец, третья основа — это наша личность. Генетическая предрасположенность задана изначально, социальное окружение формируется за счет группы, а личность делает нас индивидуумом. В личности врожденное и приобретенное сочетаются особым образом. Кроме того, личность включает в себя все ценности и нормы, которые мы получили от родителей и через воспитание. Таким образом, личность — это и сочетание двух первых основ, и самостоятельный элемент. Это наш темперамент. Например, именно личность определяет, можем ли и хотим ли мы занять руководящую должность.

- ▶ Три основы нашего поведения: гены, окружение и личность.

Эксперты оживленно спорят о том, в какой степени каждая из этих основ определяет то, какие мы есть. Для меня этот вопрос не имеет значения! Гены, социальное окружение и наша личность оказывают друг на друга взаимное влияние. Тот, кто стремится хорошо разбираться в поведении, должен тщательно изучить все три составляющие. К сожалению, в организациях основное внимание уделяется только личности. Про социальное окружение и генетическую предрасположенность часто забывают или же их попросту игнорируют.

С помощью этой книги я хотел бы привлечь внимание к генам как одной из основ нашего поведения, не умаляя при этом значения двух других элементов. Приглашаю вас вернуться на школьную скамью и заняться биологией!

Люди — тоже обезьяны?

Генетические исследования показали, что 98,4% наших генов идентичны генам шимпанзе — веская причина для того, чтобы сравнить социальное поведение руководителя с поведением шимпанзе. И все же остальные 1,6% определяют многое. Факторы социального окружения тоже могут влиять на то, что наше социальное поведение отличается от поведения других человекообразных обезьян.

- ▶ Всего лишь 1,6% наших генов отличаются от генов шимпанзе, в остальном они идентичны.

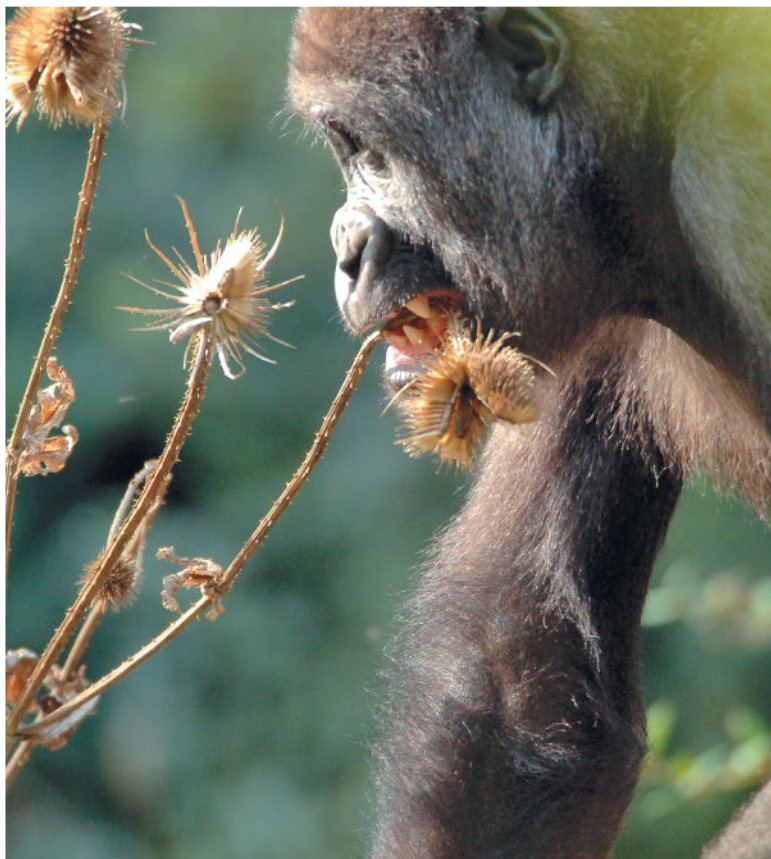
С точки зрения биологии мы, люди, вместе с шимпанзе, карликовыми шимпанзе, гориллами и орангутанами относимся к человекообразным обезьянам. Описанные ниже качества у нас с ними общие. Благодаря этим качествам наше социальное поведение — один из самых сложных видов поведения среди млекопитающих.

Человекообразные обезьяны хотят учиться

Все человекообразные обезьяны умеют учиться, и им приходится это делать. Это одна из причин, по которым период детства у обезьян и людей длится довольно долго. Для того чтобы перенять практические навыки у родителей, требуется время. Как мне самому добывать пищу? Какие меня подстерегают опасности?

- ▶ Учиться интересно!

Маленькие обезьяны учатся распознавать врагов, дети учатся переходить дорогу. И тех и других учат остерегаться хищников или незнакомых людей. К тому же и у обезьян, и у людей подрастающее поколение усваивает социальные компетенции: отчасти через игру, отчасти через наблюдения. Однако мы учимся не только будучи «маленькими обезьянами», но сохраняем способность обучаться и во взрослом возрасте.



Практика важнее учебы. У обезьян детеныши познают мир, наблюдая за тем, что делают взрослые. Многие они просто пробуют на практике — например съедобно растение или нет

Человекообразные обезьяны способны оценивать последствия

Обезьяны и люди могут оценивать последствия своего поведения. При этом они часто учитывают статус окружающих.

- ▶ Человекообразные обезьяны точно знают, что делают.

Пример из животного мира: после конфликта между двумя представителями группы шимпанзе будет чистить шерсть скорее победителю, чем побежденному. Он прекрасно понимает последствия своего выбора. Делясь пищей с другими, он делает это не из альтруизма, а надеется на выгоду в будущем.

Человекообразные обезьяны воспринимают себя как индивидуума, они (за исключением горилл) узнают себя в зеркале. Это позволяет им понять, какую позицию они занимают в своей группе. К тому же они обладают способностью оценивать намерения других особей и контролировать их поведение или ситуации.

Человекообразные обезьяны привыкли думать

Человекообразные обезьяны очень разумны. Они обладают способностью к сложным мыслительным процессам. Это подтверждается следующими фактами:

Человекообразные обезьяны...

- обладают высокоразвитой способностью приспосабливаться к изменяющимся условиям;
- способны предвидеть сценарий развития различных ситуаций;
- хорошо приспосабливаются к изменениям внутри группы (например, изменениям в иерархии);
- экспериментируют с различными способами поведения.

- ▶ Человекообразные обезьяны соображают!

Именно эти способности большей частью и определяют наше социальное поведение.

Начальник — этолог?

Благодаря исследованиям таких известных ученых, как Дайан Фосси и Джейн Гудолл, сегодня мы многое знаем о поведении обезьян. Этология занимается исследованием и объяснением поведения. Исследования осуществляются в несколько этапов:

1-й этап. Наблюдение. Сначала биолог «просто смотрит». Он наблюдает и точно фиксирует все, что видит. Например, исследователь выбирает объектом наблюдения самку в группе шимпанзе. Он записывает, когда она спит, когда ест и когда вступает в контакт с другими особями в группе. Он повторяет такое наблюдение на протяжении нескольких дней, всегда в одно и то же время.

2-й этап. Поиск причины. Затем исследователь пытается найти объяснение увиденному. Почему самка шимпанзе ведет себя агрессивно по отношению к другой самке? Почему она покидает группу?

3-й этап. Поиск цели. В итоге биолог пытается выяснить, какой смысл скрывается за поведением. Какую пользу извлечет для себя самка шимпанзе с помощью агрессивного поведения? Ведет ли она себя так намеренно?

Пройдя по крайней мере два первых этапа, начальник может стать хорошим «этологом». Поведение сотрудников способно рассказать ему многое о внутренних и социальных процессах, о здоровье компании и о лояльности сотрудников.

- ▶ Наблюдать и понимать: этологи знают в этом толк.

В первую очередь необходимо следить за изменениями в поведении. В реальных условиях для того, чтобы успешно осуществить все три этапа, руководителям нужно еще много тренироваться.

Зачем хорошему руководителю наблюдать?

Хороший руководитель должен обладать способностями к наблюдению. Кроме того, ему необходимо быть знакомым с обычным поведением своих сотрудников, чтобы заметить изменения. Тогда, если он внимательно наблюдает, поведение сотрудников может рассказать многое об отношениях в организации. Оно покажет, успешно ли осуществляются нововведения или среди коллег царит недовольство. Частота определенных видов поведения или изменения в поведении также могут быть носителями интересной информации: как часто мои подчиненные ходят к автомату за кофе? Почему вдруг мой ассистент стал пить кофе четыре раза в день? Что изменилось? Поведение отдельного сотрудника внутри группы также может рассказать руководителю о многом. Кто с кем общается и каким образом? Может ли это рассказать что-то о группе в целом?

- ▶ Только тот, кто знает «норму», может распознать «отклонения».

В реальности же руководители часто слепы как кроты. Многие открывают глаза, только когда сталкиваются с жесткой статистикой, например, частоты больничных или текучки кадров. Только тогда они осознают, что работники, вероятно, подвергаются стрессу, и начинают искать решения. Скрытые или явные сигналы, предшествующие ухудшению статистики: участвовавшие сплетни и разговоры, маленькие побеги (за кофе), итальянские забастовки*, подавленное настроение и участвовавшие уходы на больничный — часто остаются незамеченными. Сотрудники и сами тонко чувствуют напряженную атмосферу или изменения в поведении.

* Итальянская забастовка — форма протеста, состоящая в предельно строгом исполнении сотрудниками предприятия должностных обязанностей и правил. — *Примеч. ред.*

Еще один урок относительно наблюдений преподала мне Джейн Гудолл, с которой я впервые встретился лично в 2009 году. Большинство биологов, изучающих поведение, работают с протоколами, анкетами и используют другие техники, которые я предлагаю руководителям на своих семинарах. Урок Джейн был прост: «Отложи протоколы и другие вспомогательные документы в сторону и наблюдай!» Самые важные из своих открытий (например, что шимпанзе едят мясо и пользуются инструментами) Джейн сделала, когда просто непредвзято наблюдала. Она открыта ко всему, что наблюдает.

► Смотри в оба!

Итак, чтобы быть хорошим руководителем, прежде всего необходимо научиться наблюдать, не имея при этом конкретных ожиданий. Необходимо отставить в сторону любые убеждения и протоколы и быть открытым ко всему, что видишь.

Почему хорошему руководителю необходимо знать причину?

Руководителю необходимо научиться устанавливать связь между действиями и реакцией. Он может делать совершенно верные наблюдения, однако при этом часто находит для них неверные объяснения или причины. Постоянные уходы сотрудников на больничный редко связывают с ошибками руководства. Ухудшение атмосферы в отделе тут же приписывают поспешным нововведениям.

► Первое впечатление не всегда верное. Любое поведение может иметь совершенно разные причины. Анализируйте тщательно!

Конечно, пока процесс еще не завершен, настоящую причину назвать сложно. Впоследствии, когда потенциальные виновные оставят свои позиции, провести необходимый анализ вполне возможно.

Этолог может понять и объяснить поведение индивидуума в группе только в том случае, если он знаком с поведением других членов группы. Поэтому он постоянно наблюдает за тем, как поведение одного индивидуума влияет на поведение других, учитывая при этом модели поведения в прошлом. Он наблюдает не только за поведением конкретного индивидуума или группы в целом. Он понимает, что поведение группы может меняться в связи с изменениями ее среды.

- ▶ Интерпретируя наблюдения, используйте свои знания и опыт.

Пример из жизни обезьян. Новый вольер всегда означает для обезьян стресс. В результате этого обезьяны могут проявлять повышенную агрессию, отказываться от пищи или сбиваться в кучки. К счастью, сотрудники зоопарка из опыта знают, в каких условиях меняется поведение животных. Минимальные отклонения (например, порядок, в котором обезьяны выбирают себе клетки для сна) сообщают: что-то не так. Опыт и знания о конкретном виде обезьян указывают на причину или возбудитель определенного поведения, например изменения порядка в выборе клеток. Важно, что сотрудник зоопарка знает своих животных: и группу в целом, и каждого индивидуума, прежде всего их характер и поведение. Хороший руководитель тоже должен знать своих «животных» и доверять своим знаниям и опыту.

Кроме того, начальник, который стремится понять поведение своих подчиненных, должен иметь четкое представление еще об одном факторе: о собственной роли. Начальник — тоже часть той группы, за которой он наблюдает. Таким образом, он постоянно оказывает влияние на поведение других членов группы. Одновременно с этим он является и формальным лидером группы, то есть находится в положении, которое дополнительно воздействует и на его собственное поведение,

и на поведение остальных в группе. Таким образом, изменения в поведении кого-то из сотрудников вполне могут быть вызваны поведением самого начальника. Если в группе повышается уровень стресса, то начальник, как в некотором роде сторонний наблюдатель, вряд ли придет к выводу, что причиной тому могут быть ошибки в его поведении. Поэтому всякому, кто хочет понять поведение своей группы, необходимо обладать умением хорошо абстрагироваться. Он должен в определенной степени отстраниться и посмотреть на себя со стороны. Хорошего результата можно достичь, если два руководителя, занимающие равноценные позиции, наблюдают за группами друг друга. Конечно, в этом случае оба должны быть открыты для обратной связи.

- ▶ **Внимание!** Вполне возможно, что вы сами принадлежите к той группе, за которой наблюдаете.

Не будем забывать, что интерпретация поведения всегда имеет относительный характер. Например, этологи считают, что шимпанзе делятся кормом с другими в обмен на защиту (в целях заключения союзов). Однако это всего лишь интерпретация, абсолютную однозначность которой сложно доказать.

- ▶ С помощью обратной связи вы заранее можете избавиться от ненужных спекуляций.

Этологи подкрепляют свои предположения с помощью экспериментов. В распоряжении руководителей — более простой (и уже названный выше) способ минимизировать спекуляции: обратная связь с сотрудниками. Для многих обратная связь, возможно, имеет негативный оттенок, поскольку они боятся критики и считают, что «лидер» имеет претензии к качеству их работы. И все-таки обратная связь — зарекомендовавший себя метод выявления причин. С ее помощью можно сооб-

щитывать сотрудникам честное мнение об их поведении, и в любом случае обратная связь куда эффективнее, чем игнорирование изменений!

Почему хороший руководитель должен знать цель?

Этологи стремятся выяснить, какая цель стоит за определенным поведением или моделью поведения. Чем то или иное поведение может быть полезно для индивидуума в долгосрочной перспективе?

- ▶ Задумайтесь над тем, какой глубокий смысл может стоять за определенным поведением, и тогда вы сможете лучше в нем разобраться!

Руководители очень редко задаются этим вопросом. Для них достаточно (если такое вообще случается) объяснить или обосновать поведение, то есть пройти 2-й этап, чтобы, таким образом, лучше управлять. Однако им было бы очень полезно иногда задуматься над более глубоким смыслом поведения сотрудников или структуры компании. Почему мы работаем в коллективе? Почему при этом ведем себя определенным образом? Об этом подробно рассказывается в следующих главах книги.

Свет мой, зеркальце, скажи...

С полутора лет люди начинают узнавать себя в зеркале. Таким образом, они относятся к тем немногим млекопитающим, которые осознают себя как индивидуума. Кстати, узнавать себя, смотрясь в зеркало, могут также шимпанзе, карликовые шимпанзе, орангутаны и дельфины. Осознание себя как индивидуума имеет для нашего поведения далеко идущие последствия.

Благодаря осознанию себя как индивидуума, посмотревшись утром в зеркало, мы можем проверить, аккуратно ли мы

причесаны и одеты. Мужчины могут без проблем побриться, женщины — сделать макияж. Зеркало показывает нам наше отражение.

Мы можем смотреться в зеркало и в переносном смысле: рефлексия побуждает нас задуматься о последствиях нашего поведения. Эта способность развилась у представителей рода Люди еще в незапамятные времена, задолго до того, как появилось зеркало. Наши предки не только время от времени вглядывались в отражающую их водную гладь. Нет, они еще и размышляли о себе и о своем поведении. Рефлексия давала, и до сих пор дает нам большие преимущества: она и тогда повышала, и сейчас повышает наши «шансы на выживание». Осознание себя как индивидуума обеспечивает «выживание» не только отдельного члена группы, но и группы в целом. Именно поэтому человекообразные обезьяны и другие животные, которых я упоминал ранее, живут группами со сложным социальным устройством.

► Посмотрите в зеркало. Что вы видите?

Некоторые начальники заглядывают в зеркало несколько раз в день, чтобы причесаться или поправить галстук. И начальнику, и его подчиненным было бы полезно почаще заглядывать в зеркало и в переносном смысле, при этом спрашивая себя: «Что я вижу?», «Как я веду себя и какие за этим стоят намерения?».

Эта книга должна послужить зеркалом для меня самого, для моих (бывших) коллег, для участников моих семинаров и для всех, кто готов посмотреть на себя со стороны и поразмышлять над своим поведением. С этой целью я хочу вместе с вами посмотреть на поведение наших ближайших «родственников». В поведении обезьян, словно в зеркале, отражаются модели поведения людей, которые заложены в наших генах с доисторических времен. Животные могут помочь нам лучше понять наше собственное поведение.

Научно-популярное издание

Патрик ван Вен

Help! Мой босс — обезьяна!

Социальное поведение на работе
с точки зрения биологии

Редактор *Н. Галактионова*

Художественный редактор *С. Карпухин*

Технический редактор *Л. Синицына*

Корректор *Н. Соколова*

Верстка *О. Соломатин*

В оформлении обложки использована иллюстрация
© Nastia Ginger/shutterstock.com

ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус» –
обладатель товарного знака «Азбука Бизнес»
115093, Москва, ул. Павловская, д. 7, эт. 2, пом. III, ком. № 1

Филиал ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус» в г. Санкт-Петербурге
191123, Санкт-Петербург, Воскресенская набережная, д. 12, лит. А

ЧП «Издательство «Махаон-Украина»
Тел./факс (044) 490-99-01
e-mail: sale@machaon.kiev.ua

Знак информационной продукции
(Федеральный закон № 436-ФЗ от 29.12.2010 г.)



Подписано в печать 25.06.2018. Формат 60×90/16.
Бумага офсетная. Гарнитура «CharterITC».
Печать офсетная. Усл. печ. л. 11,0.
Тираж 3000 экз. В-AZB-21459-01-R. Заказ №

Отпечатано в России.

Отпечатано в соответствии с предоставленными материалами
в ООО «ИПК Парето-Принт». 170546, Тверская область,
Промышленная зона Боровлево-1, комплекс № 3А
www.pareto-print.ru

ПО ВОПРОСАМ РАСПРОСТРАНЕНИЯ ОБРАЩАЙТЕСЬ:

В Москве:

ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус»

Тел. (495) 933-76-01, факс (495) 933-76-19

E-mail: sales@atticus-group.ru

В Санкт-Петербурге:

Филиал ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус»

в г. Санкт-Петербурге

Тел. (812) 327-04-55

E-mail: trade@azbooka.spb.ru

В Киеве:

ЧП «Издательство «Махаон-Украина»

Тел./факс (044) 490-99-01

e-mail: sale@machaon.kiev.ua

www.azbooka.ru; www.atticus-group.ru